

تمهيد

رغم ما تكسبه الدراسات النظرية من ثراء في المعارف ووجهات النظر وتفسير الأفكار إلا أن هذا يتطلب القيام بالجانب الميداني وهذا بإتباع منهجية تتمثل في خطوات محددة للقيم لباحث من أجل الوصول إلى نتائج علمية، فالجانب المنهجي يكتسي أهمية كبيرة، في توجيه البحث وفي سيره وكلما كانت الخطوات محددة وواضحة جاءت النتائج كذلك ومن أجل ذلك خصصنا هذا الفصل للجانب الميداني بدأ بتعريف ميدان الدراسة ومختلف العمليات المنهجية المرتبطة بالبحث وأدواتها.

1. التعريف بميدان الدراسة**أ. نشأة المؤسسة الأم:**

بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963 أسست الشركة الوطنية للدقيق والقمح حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن، واختصت في صناعة العجائن الغذائية والكسكى.

وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسمد و المطاحن و العجائن الغذائية و الكسكى سمباك انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني ودورها تغطية الولايات المتحدة المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها وهذه المؤسسات هي:

❖ مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس.

❖ مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.

❖ مؤسسة الرياض بتيارت.

❖ مؤسسة الرياض بقسنطينة.

❖ مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 367/82 بتاريخ 1982/11/27.نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف الرياض ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 1990/04/02. واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمالها 5.000.000.000 دج، حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي تتكون من:

❖ 80%: الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.

❖ 11%: المؤسسات المالية و البنوك و شركات التأمين.

❖ 09%: أشخاص طبيعيين.

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكي. ويشغل هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكي. يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب واللين موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، مسيلة، برج بوعريريج، بجاية، بسكرة ورقلة).

موفرة بذلك للسوق:

❖ 3070 طن/يوم من السميد من القمح الصلب.

❖ 1130 طن/يوم من الدقيق من القمح اللين.

❖ 60 طن/يوم من العجائن الغذائية.

❖ 12 طن/يوم من الكسكي.

❖ 6 طن/يوم من العجائن بدون إلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.

❖ 6 طن/يوم من الدقيق اللبني للأطفال.

وما يهمننا هنا هي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة التي هي محل الدراسة.

ب. التعريف بالمؤسسة التابعة لشركة مطاحن رياض سطيف.

أ. تاريخ المؤسسة:

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة سنة 1981، وفي أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة مطاحن الحضنة (مستخلص محضر إجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 27/09/97) ومبلغ المساهمة 60.000.000.000 دج وقد بلغ رأسمالها 479.000.000 دج.

وتنقسم الشركة إلى قسمين قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية بوهليرو تم تشغيلها سنة 1981 أما

قدرات الإنتاج فقد كانت 100طن/يوم لكل من المسمدة والمطحنة أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية **غولفيتو** بقدرة إنتاجية بلغت 400 طن/يوم.

المواد المنتجة سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق الخبازة، مخلفات الطحن(النخالة).

ب. مراحل العملية الإنتاجية:

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد والفرينة بمختلف أنواعها وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة، ويتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي:

❖ مرحلة التموين الداخلي:

وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن الورشات، وتكون هذه العملية مستمرة ولا يتوقف إلا في بعض الحالات مثل(تعطل آلات الطحن، أو التخفيض من الإنتاج، أو نقص في عملية التموين)، ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية.

❖ مرحلة التنظيف الأولى:

بعد تموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولى، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولى التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد والشوائب الكبيرة، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد، وأخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى، ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

❖ مرحلة التنظيف النهائي:

في هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف، حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية لحبيبات القمح ولها ميل محدد للسطح الذي فوقه كميات القمح، حيث يتم تدحرج حبيبات القمح إلى الأسفل، وتجمع في مجاري التخزين، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولى فإنها ترسل إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ.

❖ مرحلة إضافة المياه:

تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة، وهنا يقوم مسؤول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15 و 15.8% حيث هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية، وذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة وأخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

❖ فترة الانتظار التقني:

من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المرغوب، وتختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات بينما القمح اللين يصل حتى 8 ساعات، وكذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10%.

❖ عملية الطحن:

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعية من طرف مصلحة الإنتاج، وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، و كذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

❖ عملية الغربلة:

تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غربلة، حيث تمر جزئيات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات، وتنتج عن هذه العملية إما جزئيات خشنة ترجع لعملية الطحن مجدداً، وإما مادة جاهزة قابلة للتصنيف وتشكل عمليتي الطحن والغربلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزئيات إلى مادة جاهزة.

❖ مرحلة تجميع الأصناف و تخزينها:

ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزئيات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، ويسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

❖ مرحلة التوضيب و التخزين:

بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس، وبمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ والضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائياً مع الوزن المحدد، ومن ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج (مثل تاريخ الإنتاج، ومدة الاستهلاك...)، وبعد ذلك يتم إخراج المنتج من الورشات إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة، ومنها يصبح المنتج جاهز للتسويق.

ج. الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

أ. المديرية العامة: يشرف على تسييرها مدير وحدة له عدة مهام أهمها:

- 1- التنسيق بين مصالح المؤسسة.
- 2- التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع.
- 3- التنسيق بين الوحدة و المؤسسة الأم.

و تستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

- ❖ **الأمانة العامة:** تابعة للمدير العام و تقوم بتسجيل البريد الصادر و الوارد، و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.
 - ❖ **مكتب مساعد الأمن و الرقابة:** و مهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار.
 - ❖ **المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، وهو محامي الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.
 - ❖ **المحاسب:** يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.
 - ❖ **مساعد مكلف بالنوعية:** مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة.
- وتشرف المديرية العامة على كل من مديرية الاستغلال و مديرية الإدارة و المالية:
- أ. مديرية الاستغلال:**
- تتمثل مهمة مدير الاستغلال تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال و تنقسم هذه الدائرة إلى خمسة مصالح:
- **مصصلحة التموين:** وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد و اللوازم الخاصة بعملية الاستغلال و تنقسم إلى فرعين هما:
 - **فرع التعيير و شراء الحبوب:** و مهمته شراء الحبوب و تعيير النوعية.
 - **فرع المشتريات:** وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.
 - **مصصلحة الصيانة:** مهمتها إصلاح التعطلات الخاصة بآلات الإنتاج، و تشغيل هذه الأجهزة 24 ساعة/24 ساعة، و تنفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع الإلكترونيك و الكهرباء: و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية.
 - فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة و الشاحنات.
 - مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، أي من بدء دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية، و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج، و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها، و تنقسم المصلحة إلى مصنعين هما:
 - مصنع التحويل رقم(01): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.
 - مصنع التحويل رقم(02): يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى سميد و فريسة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.
- كما أن هذه المصلحة تنفرع إلى ثلاثة فروع:
- فرع محاسبة المواد، فرع الطحن و الإنتاج، فرع الشحن و التوضيب.
 - ❖ **مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية و تنفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في: فرع استقبال و تخزين الحبوب، فرع تسيير مخزونات الأكياس، فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات.
 - ❖ **مصلحة التسويق:** بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع و تصريف المنتج و تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:
 - فرع التوزيع: ويقوم ببيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد.
 - فرع المبيعات: و هو فرع مكلف بتسجيل كل عمليات البيع التي قام بها فرع التوزيع.
- ب. مديرية الإدارة و المالية:

و مهمتها إدارة المصالح المالية و التنسيق بينها، و تتمثل في:

❖ **مصلحة المحاسبة و المالية:** تعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات، و تتفرع هذه المصلحة إلى: فرع المالية و الصندوق، فرع المحاسبة العامة فرع المحاسبة و المبيعات.

❖ **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال، و تتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع وهي:

• فرع تسيير المستخدمين.

• فرع الأجور.

• فرع الخدمات الاجتماعية.

❖ **مصلحة الوسائل العامة:** وهي التي تشرف على جميع التجهيزات و الوسائل العامة داخل المؤسسة.

❖ **الموقع:**

أ. **موقع الوحدة:** تقع رياض الحضنة على الطريق الوطني المؤدي من ولاية المسيلة إلى برج بوعريريج على أطراف المدينة، يحدها غربا هذا الأخير أي الطريق الوطني وشرقا تحدها مساحات زراعية وهي مستعملة لإنتاج ثمار المشمش بالإضافة إلى مادة القمح ضمن البساتين و خارجها، وبالتحديد يحدها وادي ولاية المسيلة، شمالا هي محاذة مجمع سكني حيث يسكنه الكثير من عمال المؤسسة، أما جنوبا فتحدها مساحة خالية، وما يمكن الإشارة إليه أن الوحدة تبعد حوالي ثلاثة كلم عن مصدر التوريد المتمثل في الديوان الجهوي للحبوب و مشتقاتها بالمسيلة المتموقع في المنطقة الصناعية جنوب الولاية المتمثل في الممول الرئيسي و الوحيد للمؤسسة.

ب. **موقع قنوات التوزيع:**

قنوات التوزيع المستغلة من طرف الوحدة التابعة مطاحن الحضنة في مجملها هي عبارة عن بنايات مستأجرة، ماعدا واحدة و هي نقطة البيع رقم 32 المتموقعة في وسط الولاية و التي مساحتها تقدر ب:40 متر مربع، و ما يمكن الإشارة له أن جميع نقاط البيع الخاصة بالوحدة تتموقع في وسط المدن كما يلي:

● **نقطة بيع المعاضيد:** مساحتها 40 متر مربع، مستأجرة بموجب العقد رقم 12 / 2006 بتاريخ 2006/01/03 الصادر عن مكتب التوثيق موسى موسعي بمبلغ:5500 دج شهريا.

● **نقطة البيع الديس:** مساحتها 40 متر مربع، مستأجرة بموجب العقد رقم: 2005/1568 بتاريخ 2005/09/24 الصادر عن مكتب التوثيق عمر زيتوني بمبلغ: 4800 دج شهريا.

● **نقطة بيع اشبيليا:** مساحتها 58 متر مربع، مستأجرة بموجب العقد رقم: 2005/3710 بتاريخ 2005/09/22 الصادر عن مكتب التوثيق عبد القادر بوخلط بمبلغ: 4100 دج شهريا.

● **نقطة البيع أولاد عدي:** مساحتها 32 متر مربع، مستأجرة بموجب العقد رقم: 2005/1738 بتاريخ 2005/10/29 الصادر عن مكتب التوثيق عمر زيتوني بمبلغ: 5000 دج شهريا.

● **نقطة البيع برهوم:** مساحتها 40 متر مربع، مستأجرة بموجب عقد بلدي بمبلغ:4500 دج شهريا.

● **نقطة البيع 32:** مساحتها 40 متر مربع، و هي ملك للوحدة.

2. المنهج المستخدم في الدراسة

إن طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات التي يريد الباحث الوصول إليها عن طريق تحليل وتفسير البيانات، وبما أن هدف الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة بين

القيادة الإدارية والتسيير الوظيفي الفعال، كل هذا جعل الباحث ملزم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أنه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة. ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هدف الدراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلا على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية أو المسوح الاجتماعي ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها. (الطاوي محمد أمبارك، 1992، ص 31.30).

3. حدود ومجالات الدراسة:

❖ **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.

❖ **الحدود البشرية:** تتمثل في كل العمال الإداريين بالمؤسسة دون استثناء والذي يبلغ عددهم 45 عامل إداري من العدد الإجمالي للموظفين داخل المؤسسة 209 عامل بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

❖ **الحدود الزمنية:** تم هذا البحث في الفترة الممتدة من 2016/01/10 إلى 2016/04/12.

4. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين مطاحن الحضنة بالمسيلة، والبالغ عددهم 45 عامل إداري.

ب. عينة الدراسة

اعتمد الباحث في معالجته للموضوع على المسح الشامل لمجتمع البحث والمقصود بأسلوب المسح الشامل هو شمول الدراسة (أو البحث) لجميع مفردات المجتمع الإحصائي محل الدراسة دون استثناء والذي تركز أهم مزاياه فيما يلي:

❖ إعطاء صورة شاملة للمجتمع، حيث يوفر بيانات ومعلومات عن كل مفردات المجتمع دون استثناء.

❖ نتائج الدراسة بالحصر الشامل نهائية وليست في حاجة إل تعديل أو تعميم.

❖ أنه الأسلوب الوحيد المناسب في بعض الحالات، خاصة إذا كان مجتمع البحث محددًا ويتمثل في 45 عامل إداري فقد قام الباحث بتوزيع الاستمارات على كل أفراد مجتمع البحث وذلك على مستوى مختلف المستويات الإدارية، إلا أنه تم استرجاع 40 إستمارة فقط أي نسبة استجابة 88.33% ويرجع ذلك لأسباب عدة نذكر من بينها:

- صعوبة الاتصال بكل أفراد العينة والتأكد من الإجابة على كل أسئلة الاستمارة.
 - وجود عدة غيابات للموظفين في المؤسسة لعدة أسباب منها ما يتعلق بالعطل المرضية أو العطل السنوية ومنها ما يتعلق بفترات تكوينية خارج المؤسسة.
 - خوف بعض الموظفين من وصول بعض المعلومات إلى الإدارة العليا من خلال الإلقاء بأرائهم في ملئ الاستمارة خاصة موظفي التحكم وعمال التنفيذ.
- ومع هذا فإن نسبة الاستجابة تبقى مقبولة ويمكنها تمثيل المجتمع ككل ويمكن توضيح نسبة الاستجابة في الجدول التالي:

الفئة	العدد الكلي	الموظفين الذين إستجابوا		الموظفين الذين لم إستجيبوا	
		العدد	النسبة المئوية%	العدد	النسبة المئوية%
العمال الإداريين	45	40	88.88%	5	11.11%

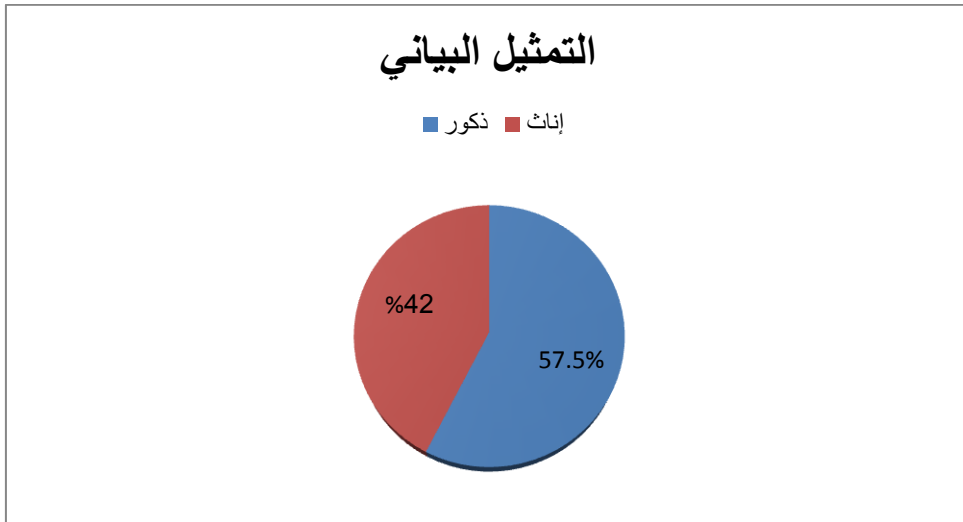
ب.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما تبينه النتائج بالجدول رقم (03)

جدول رقم (03): يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

ذكور	23	57.5%
إناث	17	42%
المجموع	40	100%

الشكل رقم (08): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.



يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن فئة الذكور تقدر بـ 57.5% مقارنة بفئة الإناث التي بلغت 42.5% مما يدل على أن أغلبية عمال مطاحن الحضنة من الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي يقوم بها الموظفين، حيث تتطلب وجود أفراد يتمتعون بقدرات عالية في تحمل العمل وهذا يكون بطبيعة الحال عند فئة الذكور أكثر من الإناث.

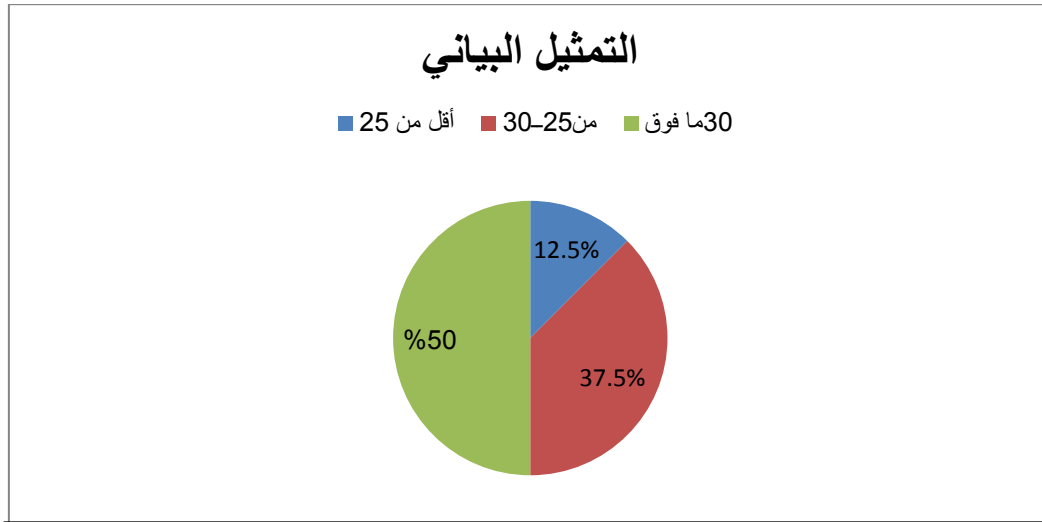
ب. 2- يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر:

تم حساب التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب العمر كما تبينه النتائج بالجدول رقم (04).

جدول رقم (04): يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 25	5	12.5%
من 25 إلى 30	15	37.5%
30 ما فوق	20	50%
المجموع	40	100%

شكل رقم (09): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر.



يتضح من خلال الجدول السابق رقم (04) أن معظم العمال الذين يعملون في هذه المؤسسة أعمارهم أكثر من 30 سنة، حيث بلغت نسبتهم 50% ثم تليها العمال الذين أعمارهم ما بين 25 إلى 30 حيث بلغت نسبتهم 37.5% بينما أقل سنة عمال هم الذين تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة حيث بلغت نسبتهم 12.5%.

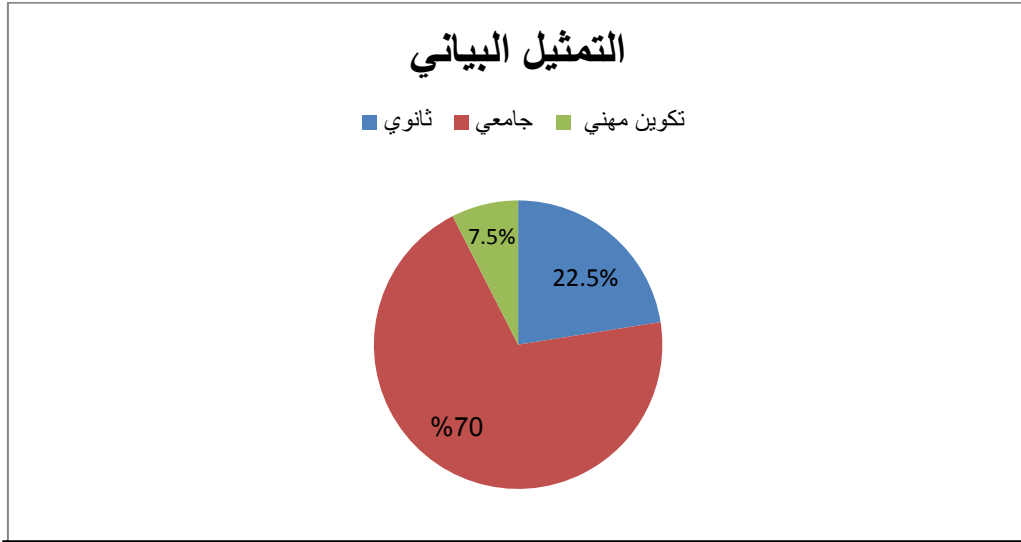
ب. 3- يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، كما تبينه النتائج بالجدول رقم (05).

جدول رقم (05): يوضح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
ابتدائي	0	0
متوسط	0	0
ثانوي	9	%22.5
جامعي	28	%70
تكوين مهني	3	%7.5
المجموع	40	%100

شكل رقم (10): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



تبين من خلال الجدول رقم (05) أن أكثر من نصف أفراد العينة مستواهم جامعي بنسبة %70 ثم تليها نسبة %22.5 يمثلونها ذوي المستوى الثانوي، وتليها فئة التكوين المهني %7.5 ولا يوجد عمال في هذه المؤسسة بدون مستوى، وهذا يفسر هذه النتائج أن المؤسسة تعمل على توظيف عمال مؤهلين والمتمثلون في خريجو الجامعة.

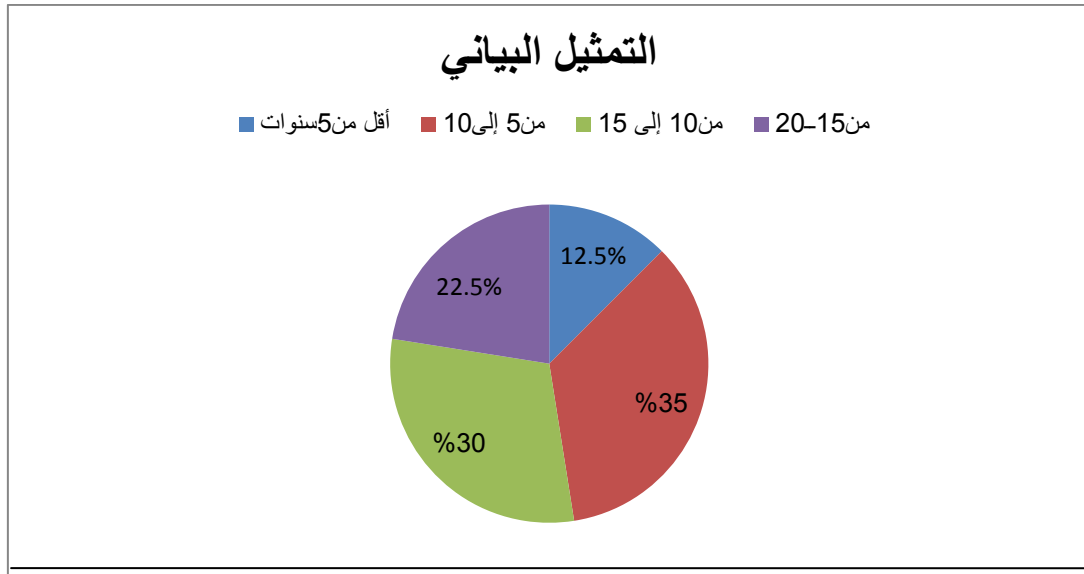
ب. 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة كما تبينه النتائج بالجدول رقم (06).

جدول رقم (06): يوضح التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
12.5%	5	أقل من 5 سنوات
35%	14	من 5 سنوات إلى 10
30%	12	من 10 إلى 15
22.5%	9	من 15 إلى 20 سنة
100%	40	مجموع

شكل رقم (11): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 35% من أفراد العينة تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة من 5 إلى 10 سنوات، وتمثل نسبة 30% من أفراد يتمتعون بخبرة من 10 إلى 15 سنة، في حين تمثل نسبة 22.5% الأفراد الذين يتمتعون بخبرة أعلى من 15 إلى 20 سنة، ونسبة 12.5% الأفراد الذين يتمتعون بخبرة أقل من 5 سنوات، وهذا ما يدل على أن هناك نوع من الاستقرار ورغبة المؤسسة في زيادة الإنتاجية مما يجعلها تستقطب الفئة المؤهلة التي تملئها طبيعة العمل.

5 أدوات الدراسة:

أ. الملاحظة :

تعد الملاحظة وسيلة أساسية من وسائل جمع البيانات في البحوث العلمية والاجتماعية لأنها توجه الانتباه والحواس والعقل إلى طائفة من الظواهر والوقائع لإدراك ما بينها من علاقات وروابط تكشف عن بعض ملامسات الموضوع التي قد تعجز عن كشفها أدوات أخرى كما تحدد أنواع السلوك المراد ملاحظته بصورة إجرائية لا لبس فيها ولا غموض بحيث يمكن تسجيله بسهولة وبالتالي الحصول على البيانات والمعلومات مباشرة، وقد قام الباحث باستعمال الملاحظة من أجل الكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة والمتمثلة في واقع القيادة الإدارية في مؤسسة مطاحن الحضنة وعلاقتها بالتسيير الوظيفي الفعال، إضافة إلى الإطلاع والكشف عن مدى ممارسة هؤلاء القادة والرؤساء لمهامهم الإدارية وتوظيفهم للمهارات الفنية والإدارية والإنسانية في التعامل مع الموظفين داخل المؤسسة مجال الدراسة.

ب. المقابلة:

لقد تم الاعتماد على المقابلة في مرحلتين في الدراسة الميدانية باعتبارها تقنية مباشرة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين حيث ساعدنا في الدراسة الاستطلاعية من خلال المقابلات الحرة مع مدير وعمال المؤسسة للتعرف أكثر على المؤسسة وعلى طريقة العمل فيها مما ساعدنا في الضبط النهائي للموضوع

أما في المرحلة الثانية تم إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة باعتباره المسؤول والممثل الرئيسي للسلطة والمشرف الرئيسي على العمال وغرضها جمع البيانات المتعلقة بالموضوع لمعرفة واقع القيادة الإدارية والتسيير الفعال من خلال مؤشرات داخل المؤسسة فكانت أسئلة المقابلة المخصصة للمدير على علاقة تساؤلات البحث وفرضيات البحث.

ج . الاستبيان:

1. وصف الأداة: في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي للإجابة عن تساؤلات وتحقيق أهدافها، وبعد الاطلاع على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة تم بعد ذلك بناء أداة الدراسة وهي الإستبيان وفق الخطوات التالية:

. تقسيم الاستبيان إلى خمسة محاور خاصة بالقيادة الإدارية وعلاقتها بالتسيير الفعال من وجهة نظر العمال الإداريين ، حيث المحور الأول يتعلق بالخصائص الديمغرافية والمحور الثاني بالتخطيط الفعال، والمحور الثالث بالتنظيم الفعال، والمحور الرابع بالتوجيه الفعال، والمحور الخامس بالرقابة الفعالة.

بعدها تم صياغة عبارات كل محور على حدة وهذا بالاستعانة بالأدب النظري للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تم بعدها عرض الاستبيان بصورته الأولى الأستاذة المشرفة وبعض الأساتذة المحكمين بهدف الحكم على مدى صلاحية هذه الأداة للدراسة. (أنظر الملحق رقم 1)

تم تعديل بعض العبارات بناءً على ما جاء في التحكيم البنود(6. 8. 10. 13. 20. 22).

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
06	ألاحظ أن عمليات التخطيط التي يقوم بها المدير تساعد في الوصول إلى الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل.	تساعد عملية التخطيط التي يقوم بها المدير في الوصول إلى الأغراض والغايات المرجوة.
08	يقوم المدير بتعريف دور كل عامل في المؤسسة.	يعرف المدير مهام كل عامل بعناية في المؤسسة.
10	يقوم المسير ببناء رسمي للمهام.	يقوم المدير ببناء رسمي للمهام.

يقوم المدير بتفويض السلطة في العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من سلطة.	يقوم المدير بتفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من سلطة.	13
يسعى المدير إلى إصدار أوامر معقولة وممكنة التنفيذ من طرف العمال.	يسعى المدير إلى إصدار أوامر معقولة وممكنة التنفيذ وتقع ضمن قدرات المرؤوسين وطاقاتهم العقلية والبدنية.	20
يسعى المدير إلى توحيد العاملين وتوجيههم لتحقيق الأهداف التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية.	يسعى المدير إلى توحيد العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.	22

(أنظر الملحق رقم 2)

ثم بعدها ضبط تعليمة الإجابة على عبارات الاستبيان بثلاثة بدائل للإجابة وهو (نعم، أحيانا، لا) حيث تعطى الدرجات (3،2،1) على الترتيب علما أن كل العبارات جاءت إيجابية ومنه فإن:

- أكبر درجة يمكن الحصول عليها في هذا الاستبيان ككل (93 درجة) وذلك إذا أجاب المفحوص على كل عبارات الاستبيان بالبديل (نعم) الذي يأخذ الدرجة (3).

- أدنى درجة يمكن الحصول عليها في هذا الاستبيان ككل هي (31 درجة) وبذلك إذا أجاب المفحوص على كل عبارات الاستبيان بالبديل (لا) الذي يأخذ الدرجة (1).

- متوسط الدرجات التي يمكن لأي فرد من أفراد عينة الدراسة الحصول عليها هو (62 درجة) وذلك إن أجاب على كل عبارات الاستبيان بالبديل (أحيانا) الذي يأخذ الدرجة (2).

6- الخصائص السكومترية لأداة الدراسة:

ثبات وصدق أدوات الدراسة

أولاً/ ثبات وصدق استبيان التسيير الوظيفي:

أ/ الثبات:

1- ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها ككل، وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0.76)، ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح ثبات استبيان التسيير الوظيفي عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
31	0.769	

ب/ الصدق:

صدق الاتساق الداخلي:

1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور التخطيط الفعال:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الأول التخطيط الفعال مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (8) عبارات، وهي (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,95) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (2) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,66) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (8) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول التخطيط الفعال صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التخطيط الفعال مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.825**	العبارة 5	0.825**
العبارة 2	0.958**	العبارة 6	0.801**
العبارة 3	0.773**	العبارة 7	0.692**
العبارة 4	0.793**	العبارة 8	0.661**

**** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)**

2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور التنظيم الفعال:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني التنظيم الفعال بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (8) عبارة، وهي (9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,95) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (9) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,71) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (12) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (التنظيم الفعال) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(9) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التنظيم الفعال مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.810**	العبارة 13	0.959**	العبارة 9
0.792**	العبارة 14	0.804**	العبارة 10
0.947**	العبارة 15	0.878**	العبارة 11
0.896**	العبارة 16	0.716**	العبارة 12
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			

3. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور التوجيه الفعال :

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث التوجيه الفعال بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (10) عبارة، وهي (17، 18، 19، 20، 21، 22، 23) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,95) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (19) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,71) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (17) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (التوجيه الفعال) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التوجيه الفعال مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.860**	العبارة 21	0.710**	العبارة 17
0.859**	العبارة 22	0.778**	العبارة 18
0.914**	العبارة 23	0.950**	العبارة 19
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا . ** (0.01)		0.940**	العبارة 20

4. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الرقابة الفعالة :

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الرابع (الرقابة الفعالة) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (8) عبارات، وهي (24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,97) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (29) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,72) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (25) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الرابع (الرقابة الفعالة) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرقابة الفعالة مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.880**	العبارة 28	0.949**	العبارة 24
0.976**	العبارة 29	0.722**	العبارة 25
0.963**	العبارة 30	0.839**	العبارة 26
0.940**	العبارة 31	0.924**	العبارة 27
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			

7- الأساليب الإحصائية:

لقد اعتمدنا في بحثنا على استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss وذلك على

النحو التالي:

1 حساب التكرارات وذلك للكشف عن استجابات الأفراد وثباتها على بنود الاستبيان.

2 النسب المئوية .

3 اختبار (t . test) عن طريق إحصاء استجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات وكان

ذلك خاصة في تفسير الفرضيات.

خلاصة:

بعد تعرفنا على ميدان الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من الجانب التاريخي وذكرنا نشأتها حددنا موقعها الجغرافي وأحصينا مواردها البشرية، وقد عرضنا مدى مساعدة الميدان لموضوع بحثنا. حددنا المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي والأدوات المستعملة وعينة البحث وخصائصها.